

ベンチャー企業における財務管理システムの特徴

山 田 伊 知 郎

<目 次>

- I. は じ め に
- II. ベンチャー企業の特徴
- III. ベンチャー企業の成長に関する既存研究
- IV. 実証研究の成果
- V. レビューのまとめおよび概念的フレームワーク
- VI. 仮説の導出
- VII. まとめと今後の課題

I. は じ め に

本論の目的は、ベンチャー企業における財務的管理システムの特徴を明らかにするために、既存研究をレビューし、仮説を導出することである。⁽¹⁾ 従来、ベンチャー企業の財務に関する研究では、資金調達の面が多く研究されてきた。それは、ベンチャー企業にとって資金需要が大きいにもかかわらず、ベンチャー企業に対する投資に関して、ベンチャーキャピタルの投資態度やいわゆるエンジェル投資などが資金供給側として十分に機能しているかどうか大きな問題であったからである。一方で、ベンチャー企業の成長や競争力の獲得といった視点からすれば、調達した資金の使い方や管理システムといった視点も劣らず重要であることはいうまでもないであろう。この一連の研究は、ベンチャー企業自身が財務管理をどのように行っているのか、どのような財務システムをもつべきなのかについて、明らかにすることを目的としている。

研究方法として、まずベンチャー企業の特徴を再確認しておく必要がある。そのために、第2節において、既存研究におけるベンチャー企業の特徴を検討するために、主にベンチャー企業研究者による定義を概観する。第3節では、ベンチャー企業の特徴の中の一つである成長に関する既存研究をレビューする。企業の成長スピードが企業の管理システムの特徴に大きな影響を及ぼすと考えられるからである。第4節においては、ベンチャー企業経営に関する実証研究をレビューし、何をどこまで研究されているのかを明らかにする。第5節では、それまでのレビューを踏まえて、本研究における財務システムの因果関係を概念的フレームワークとして

(1) 本稿は、文部科学省21世紀 COE プログラム「技術・企業・国際競争力の総合研究」プロジェクトからの受託研究による研究成果である。

提示する。第6節では、3つの仮説を導出し、最後にまとめを行う。

II. ベンチャー企業の特徴

ベンチャー企業の財務管理システムの特徴を明らかにするためには、まずベンチャー企業の特徴を把握しておく必要がある。ベンチャー企業の経営そのものが企業内のシステムに影響を与えることは容易に想像がつくことである。

ところで、ベンチャー企業の定義はさまざまであり、定説があるわけではない。よって、ここでは既存研究で用いられているいくつかの定義⁽²⁾をあげ、検討することから始める。

清成ら(1971)によれば、「研究開発集約的、またはデザイン集約的な能力発揮型の創造的新規開業企業であり、経営者自身が高度な専門能力と才能ある創造的な人々を引き付けるに足る魅力ある事業を組織する企業家精神を持っており、高収益企業であり、かつこの中から急成長する企業が多く現れている」としている。

松田(2005)は、「成長意欲の強い企業家に率いられたリスクを恐れない若い企業で、製品や商品の独創性、事業の独立性、社会性、さらに国際性を持った、何らかの新規性のある企業」とした。

笠原・寺石(2000)は、「新しい技術・サービスまたは事業概念(コンセプト)を持ち、既存企業(大企業、中堅企業)との差別化空間を比較的長く維持することを狙い、経済的またはキャリア上のリスクを背負った成長意欲の強い経営者に率いられて、事業の成功の暁には相応の富と社会的評価が得られる企業のことを指している。」とする。

柳・藤川(2001)、柳(2004)は、「高い志と成功意欲の強いアントレプレナー(企業家)を中心とした新規事業への挑戦を行う中小企業で、商品、サービス、あるいは経営システムにイノベーションにもとづく新規性があり、さらに社会性、独立性、普遍性を持った企業」としている。

尾花(2001)は、「新しい独創的な技術、サービスにより、独自に新規市場を開拓し、企業家精神を持つ経営者の強いリーダーシップの下に成長・発展を目指す、冒険心にあふれ、リスクを恐れない若々しい国際感覚に富んだ中堅・中小企業のことである」としている。

榎原ら(2002)は、「イノベーション(革新性)を歯車とし、高い志を持ったアントレプレナー(企業家)がリスクにチャレンジしながらその夢を実現しようとする企業」としている。

このように、ベンチャー企業の定義に関しては、研究者によって、あるいは研究テーマによって様々である。金井・角田(2002)は、それぞれのベンチャー企業の定義を、特徴に応じて次の4種に分類している。リスクを強調する定義、革新性を強調する定義、成長を強調する定

(2) ベンチャー企業という言葉は造語であり、統一した定義は存在しない(衆議院第146回通常国会 商工委員会第8号平成11年12月7日、中小企業庁長官岩田満泰氏の答弁より)(岸川, 2005)。ちなみに、英語では、Startup firms, new economy firmsなどとされている。

義、アントレプレナーシップを強調する定義である。本節においても、ベンチャー企業の特徴を、リスクテイキング、イノベーション、成長、アントレプレナーシップの4つにまとめておく。

本論におけるベンチャー企業は、つぎのように定義する。大企業が実質的に支配していない企業、ハード・ソフト両面における新しい技術（高度技術・独自技術）を武器として、企業経営を行うことを志向する企業、経営者が旺盛な企業家精神を持って積極的に経営を拡大しようとする企業、企業年齢の若さと急速な成長を示す企業をベンチャー企業とする。⁽³⁾

III. ベンチャー企業の成長に関する既存研究

ベンチャー企業の4種の特徴の中で、特に成長スピードが速いことは、企業の経営に大きな影響を及ぼす。起業当初は小さな組織であったものが、規模が大きくなるに従って、それまでのやり方がうまくいかなくなっていく（Greiner, 1998）。企業の成長がダイナミックであれば、その成長に見合ったマネジメントの変化が必然的に要請され、その変化に追従していく能力が十分でなければ、経営に困難な状況をきたす。ベンチャー企業にとってこの問題をどのように克服するのが大きな問題となる。以下にこの成長問題に関する既存研究をまとめてみる。

経営の成長理論に関する研究者は、シュンペーター以降、スターバック、グレイナーなどがある。ここでは、ベンチャー企業の成長と関連が深いグレイナーを取り上げる。グレイナー（1979）は、組織発展・成長に関して、5段階があるとしている。第1段階として創造性による成長、第2段階として指揮による成長、第3段階として委譲による成長、第4段階として調整による成長、第5段階として協働による成長があり、それぞれの段階の区別に応じて、1. 統率の危機、2. 自主の危機、3. 統制の危機、4. 形式主義の危機があるとしている。柳・山本（1996）は、企業の成長ステージごとに、経営特性、社長の役割、企業内の問題が異なることを示した。八杉・谷井（2004）は、ベンチャー企業には、ビジネスモデルを成長段階に応じて修正する戦略、経営構造の再構築戦略が必要であると説いた。柳・藤川（2001）は、市場や顧客の動向に応じた弾力的な対応の必要性があるとし、また、金井・角田（2002）は、ベンチャー企業の成長に応じて、ドメインの再定義を基礎にした新たなビジネスモデルの創造・変革による新規事業の開発が必要だとした。例えば、成長段階に応じたマーケティングの問題として、販売額拡大による代金回収期間とリスクの問題がある。ティモンズ（1994）は、立ち上げ段階（創業から3年間）、成長段階（4年から10年）、成熟段階（15年）、安定期とベンチャー企業の成長を4段階に分け、それぞれ企業段階に応じたマーケティングの必要性があるとした。これらの研究の結果として、ベンチャー企業は、その成長に応じて、企業内部の構造を再構築していく必要があり、そのために組織が外部環境に関して弾力的な対応をとっていく必要がある

（3） 中小企業庁による中小企業白書をもとに加筆・修正した。

表1 株式公開準備前と公開後の経営管理比較

		株式公開準備前	株式公開後に期待される姿
中長期計画		なし、もしくは叙述的	戦略を計数的に表現
年度予算	編成	個別的、トップダウン型	総合的、折衷的、修正あり
	管理	差異分析なし、予算は目標	月次で差異分析、対策検討
決算業務	目的	税務会計（表示は関係なし）	財務会計（表示）、税務会計
	確定時期	決算日後60日程度	決算日後40日程度
	業務量	少ない	多い（開示書類など）
分掌権限などの組織的 管理の整備 状況	牽制面	ヒト中心、効率重視（兼任）	課業中心、牽制重視（分離）
	責任者	不在・兼任多い	原則として専任
	規定化	なし、帳簿は各人の工夫	あり、帳票もマニュアル化
	役員会など	不定期・未実施	公式化
原価計算		なし（売価還元法）、もしくは大雑把、原価管理は未発達	月次で実施する、部門別などに把握し、原価管理を行う
在庫管理		受け払い記録なし（特に仕掛品）、不良在庫あり	受け払いの継続記録あり、評価減や廃棄基準あり
債権管理		回収業務のみ	年齢調べ、与信管理実施
財務管理		成り行きの資金繰り中心	計画的に運用・調達を行う
有形固定資産管理		現物と帳簿残は不一致	現物実査による管理
内部監査		なし	あり
監査役		名目のみ	実質的存在

（出典） 野村総合研究所・トーマツより、筆者一部修正

ことを示している。例えば、Roberts（1999）は、ベンチャー企業自身が変革を迫られている有様を次のような具体例で示している。

アメリカンフットボールのクォーターバックからコーチに、有視界飛行から計器飛行に変化しなければならない。問題は、変化に対し管理者は対応できないことにある。企業家が専門的な経営者に変貌できるのは、能力があるからである。企業家は、急成長した自社の経営管理の体制を、企業規模にふさわしい体制に変革していく必要がある。

また、ベンチャー企業の成長に伴う経営管理の変化に関してより具体的な調査結果がある。表1に野村総合研究所・トーマツによる株式公開準備前と公開後の経営管理比較を示す。表2に通産省（現経済産業省）調査による成長段階による経営管理の変化を示す。

表1では、株式公開準備前段階と株式公開後のあるべき姿に経営的に大きな相違点があることを示している。表2では、企業の立ち上げ段階と成熟段階での経営管理において、何が重要

表2 成長段階による経営管理などの変化

立ち上げ段階	成熟段階
起業家, 経営センス	脱個人的経営, 柔軟性
顧客創造, 起業家サポート人材	マーケット拡大, 権限委譲, 従業員の処遇
資金力	環境変化察知の仕組み, 新規事業への取り組み, 外部経営資源活用
新技術の可能性, 事業拡大の芽	参入障壁の形成, チェーン化, 業務の標準化

(出典) 通産省(現経済産業省) 調査

視されるかのポイントが異なることを示している。

松田(2005)は、ベンチャー企業の成長ステージを4段階に分け、それぞれシード期、スタートアップ期、急成長期、安定成長期と名づけた。シード期は、企業の準備期間。スタートアップ期は、事業が起動に乗るまでの期間。急成長期は、市場や顧客に受け入れられ規模が急拡大する期間。安定成長期は、市場や製品が成熟し、規模拡大が鈍化する期間としている。シード期が終わり、スタートアップ期が始まる時点が起業となる。そして、スタートアップ期と急成長期の端境期、急成長期と安定成長期の端境期で倒産の可能性が高まるとした。また、倒産を回避し生き残るために、企業がどのような性質を持つべきかを示すために、「ダーウィンの海」や「死の谷」という言葉を用いている。死の谷とは、技術開発型のベンチャー企業が、開発コストを回収する前に資金が尽きて倒産の危機を迎えることである。ダーウィンの海に関しては、次のように、地球環境の変化とそれに耐えて生き残った動物に例えて説明される。地球が恐竜時代から氷河期に入るときに、強い動物は死に絶え、環境に適応できた動物や下等動物が生き残ることができた。企業も同じように、市場と言う海で生き残れるのは、必ずしも競争に強い企業ではなく、環境に適応した企業が生き残れるのである。

これらの調査や研究から、成長が前提となるベンチャー企業においては、成長するにしがたって企業内における重要な点や、そのしくみに変化していかなければならないということが確認できる。

IV. 実証研究の成果

次に、日本におけるベンチャー企業経営に関する実証研究をレビューし、最新の研究成果を明らかにする。ここでは特に財務的管理システムに関連する研究を取り上げることを意識したが、既存研究の多くは、以下に示すように経営全般に関するものであり、財務的管理システムといったより具体的なシステムを調査した研究は少なかった。ただし、本研究を進める上で、このような実証研究の成果が明らかにした部分を把握しておくことは必要である。

柳・山本(1996)は、企業の成長ステージごとにマネジメント変革の条件を探ることを目的

とした実証研究を行い、企業の成長ステージごとの特性を明らかにした。これはすでに前章で示した。

中小企業事業団（現中小企業総合事業団）（1996）では、コア・コンピタンスを軸とした独創的な技術を有する企業は、持続的成長を果たしているとしている。

生産性研究所（1997）は、ベンチャー企業の戦略と課題、人事・組織戦略、経営者のリーダーシップに関する実証研究を行い、成長段階に従って、創業期のワンマン体制から、拡大期のシステム型へと変革していくことがベンチャー企業経営にとって重要であることを導き出した。

百瀬・森下（1997）は、日本の産業風土に合ったベンチャー支援策を提言することを目的にアンケート調査を行った。その結果、事業の成果を決定付ける要因は、経営者のパーソナルな側面であり、人格的にバランス感覚のよい人物やカリスマ性を持った人であった。

後藤他（1999）は、ベンチャー企業の市場環境、経営戦略、経営スタイルと業績の関係を調査した。その結果、新しい企業（1974年以前に設立）は、直面する市場および技術環境は今後さらに変化すると予測している。その対処方法としては、投資機会や販売機会を模索し、顧客ニーズに関する情報収集の綿密に行うことにより、新製品・新サービスの開発を積極的に進めるとしている。

科学技術政策研究所（1999）は、ベンチャー企業支援の問題点と課題を探るために調査を行った。その結果、起業成功の理由は、適切な経営戦略、高い技術力、的確なマーケット選択であった。

東京都商工指導所（2000）は、ベンチャー企業の実態、経営課題、支援ニーズの把握を目的に調査を行った。ベンチャー企業の特徴は、知識資源を重視した市場や技術の集中戦略、利益やキャッシュフローの重視、社会貢献志向にあった。課題としては、資金調達・金融機関との交渉、販路の開拓・マーケティング、人材の確保・育成があげられた。

井上（2002）は、ベンチャー企業の経営理念、競争優位性、マネジメント機能に関して調査を行った。その結果、経営理念に関しては、大企業と比較してベンチャー企業はミッションや価値に重点を置いて経営しているが、規模が大きくなるに従い、仕組みづくりや体系化が課題となっている。競争優位性に関しては、技術をコアコンピタンスとしている。マネジメント機能に関しては、販売面のマネジメント機能強化が課題となっているとしている。

以上のような日本における既存研究のレビューにより分かったことは、研究者それぞれのさまざまな問題意識や視点に基づいていくつかの実証研究が行われていた。しかし、現時点では特に財務的管理といった具体的な企業内システムなどについて、深く調査されているとはいえない。近年海外においては、この分野における少数の研究があるので、これを紹介する。

本研究のテーマに直接関わる財務システムに関する実証研究として、Granlund and Taipaleenmäki および Davila and Foster の研究がある。Granlund et al. (2005) は、ベンチャー企業と他の企業との相違点として、時間の切迫感、コントロールよりもむしろ計画重視、外部（投資家

や株主)からの達成率の圧力が高い、環境に適合したマネジメントコントロールシステム構築への圧力が高いとしている。Davila et al. (2005) は、ベンチャー企業におけるマネジメントコントロールシステムを研究し、次のことを明らかにした。①財務的管理システムの構築後、管理会計システムが構築される。②従業員数やベンチャーキャピタルの存在と、マネジメントコントロールシステムには正の関係がある。③マネジメントコントロールシステムと人的資源管理システムは正の関係がある。④マネジメントコントロールシステムと起業者の在職期間は正の関係がある。

V. レビューのまとめおよび概念的フレームワーク

ここで文献レビューの結果を整理する。第2章ではベンチャー企業の特徴を整理した。ベンチャー企業は、イノベーション、アントレプレナーシップ、リスクテイキング、急速な成長といった特徴を持っていると認識されている。第3章では、ベンチャー企業の成長に関する既存研究を概括し、さまざまな研究者が、ベンチャー企業の成長を数段階に分けてそれぞれの特徴を見出していた。特に、成長スピードの速さは企業のシステムに大きな影響を与えたと考えられた。企業自身の成長に伴い、ベンチャー企業経営がいくつかの変換点を迎えてそれを克服していかなければならないとする点では既存研究は共通するが、注目する経営課題とそれに対応する変換点の関係については、多くの研究が一致点を見出しているわけではなかった。第4章では、はじめに近年の日本におけるベンチャー企業経営の実証研究をレビューした。既存の実証研究は、ベンチャー企業の経営課題を探ることに重点を置いていた。次に、海外の2つの財務管理システムについての研究をレビューし、現在までに得られた知識を確認した。財務的管理システムとベンチャー企業の関係については、まだ多くは不明のままであると言える。

次のこの研究の概念的フレームワークを提示する。本フレームワークの前提として、企業の環境と業績、企業の組織に備わった能力の関係を次のように想定している。企業は、環境に対応しながら成長していく。うまく対応できれば利益を上げて成長できるし、うまく対応できなければ、利益を上げられずに淘汰されていく。また、企業を取り巻く環境が異なれば、企業に求められる組織の能力も異なると考える。

ベンチャー企業は通常の企業と比較して、自身の急激な成長に伴うドラスティックな変化に対応することが求められた。ベンチャー企業にとって、ここでいう変化とは、不確実性が高い外部環境やそれに対応するための組織内部の変化を指す。これら変化への対応へは、いくつかの対処方法が考えられる。1点目は、周りの状況・環境が変化することに対して、組織・システムを弾力的に対応させていくことである。そして、ベンチャー企業の経営では、これらへ効率的ではなく適応的に、うまくではなく早く対応することが望まれる。2点目は、不確実性に対してあらかじめ可能な範囲での対処を施していること、つまりリスク・マネジメントができ

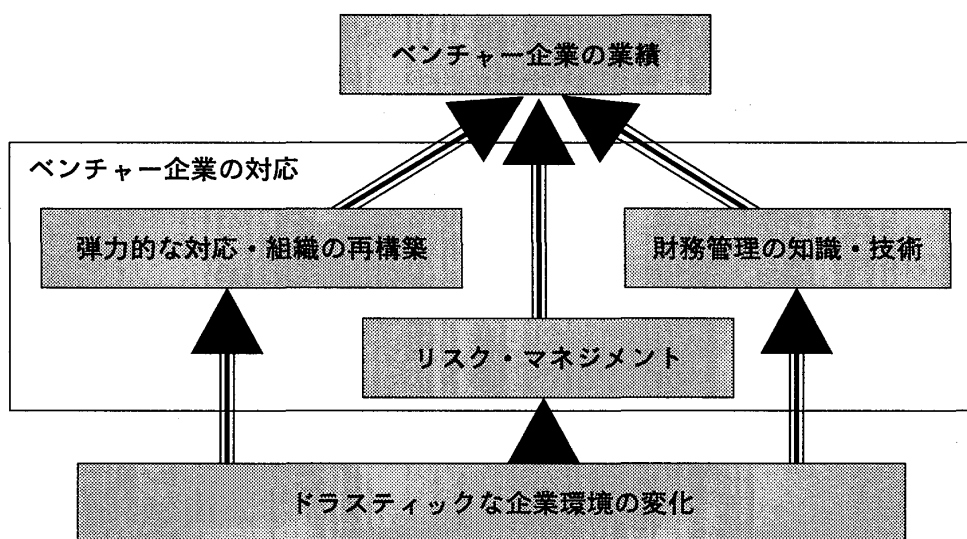


図1 概念的フレームワーク

ていることである。3点目は、将来必要となる知識や技術に関して、あらかじめそれらを持っているかどうかのポイントとなるであろう。すなわち、ベンチャー企業は成長に伴う不確実性が高い。この不確実性を軽減するためにベンチャー企業にできることは、①弾力的な対応や組織の再構築をすばやく行うこと。②リスク・マネジメント、③財務管理の知識・技術を持っていること重要である。それらがうまく機能することにより、ベンチャー企業の業績・持続的成長が達成され则认为られる。以上のことをまとめて、概念的フレームワークとして図1に示す。

VI. 仮説の導出

本研究の概念的フレームワークに示したように、ドラスティックな環境変化に対してベンチャー企業が対応できる部分、すなわち経営管理の柔軟性、リスクマネジメント、財務知識・技術に関する能力の高さがベンチャー企業の成長率に影響すると考える。前節において示した概念的フレームワークから、3つの仮説を導出できる。

第1に、ベンチャー企業はドラスティックな企業環境の変化に対応するために、その経営管理には弾力的な対応や組織の再構築といった高い柔軟性が必要である。仮説1を次のように設定する。

仮説1 「ベンチャー企業における経営管理の柔軟性とその成長率には正の相関関係がある」

財務管理システムについても、企業のシステムの中の一つであり、同様な性質を持つことが推測される。また、財務管理システム以外のシステム、例えば、人材管理、リスク・マネジメントなどについてのシステムも同様に考えられる。このようなシステムと財務管理システムとを比較することによって財務管理システムの特徴も把握できると考えられる。

仮説1-1「柔軟性の高い財務管理システムを持っているベンチャー企業ほど、成長率が高い」

仮説1-2「柔軟性の高い従業員の人材管理を行っているベンチャー企業ほど、成長率が高い」

仮説1-3「柔軟性の高い経営幹部の人材管理を行っているベンチャー企業ほど、成長率が高い」

仮説1-4「柔軟性の高い業績評価システムを持っているベンチャー企業ほど、成長率が高い」

第2に、ベンチャー企業はドラスティブな企業環境の変化に対応するために、リスク・マネジメントが必要である。リスク・マネジメントの程度が高い場合や成長速度に応じて変更を行う頻度が高ければ、それだけ持続的な成長が望めるであろう。よって、仮説2を次のように設定する。

仮説2「ベンチャー企業におけるリスク・マネジメントの程度と成長率には正の相関関係がある」

リスク・マネジメントの運用に関して、どの程度行うのか、どの程度その重要性を認識しているのか、どの程度環境の変化に応じて変更していくのかといった点について、成長率との関係を把握する必要がある。

仮説2-1「リスク・マネジメントの重要性を認識しているベンチャー企業ほど、成長率が高い」

仮説2-2「リスク・マネジメントを確実にしている企業ほど、成長率が高い」

仮説2-3「リスク・マネジメントの内容を環境変化に応じて変更している企業ほど、成長率が高い」

第3に、組織内には、企業にとって経営に必要な知識や技術が存在する。特に、ここではベンチャー企業における財務的知識・技術の有用性を確認したい。財務的知識や技術を持っているベンチャー企業は、あまり持っていない企業に比べて成長率が高くなると考えられる。それゆえ、仮説3は次のように設定する。

仮説3「ベンチャー企業の経営に関する企業内の財務的知識・技術の保有とその成長率には正の相関関係がある」

それと同時に、企業内に保有する財務的知識、財務的技術あるいは他の知識との比較、どのように保持されるのかという問題について、以下のように細分化した仮説を設定した。これにより、財務的知識・技術の相対的な重要性を明らかにすることができる。

仮説3-1「財務的知識・技術を有している起業者が興したベンチャー企業は、他の企業と比べて成長率が高い」

仮説3-2「財務管理業務を外注している企業より、組織内に保持している企業ほど、成長率が高い」

仮説3-3「ベンチャー企業内に財務的知識・技術を持つメンバーの率が高いほど、成長率が高い」

仮説3-4「ベンチャー企業内に固有技術に関する専門知識・技術を持つメンバーの率が高いほど、成長率が高い」

仮説3-5「ベンチャー企業内に人事・労務に関する専門知識・技術を持つメンバーの率が高いほど、成長率が高い」

VII. まとめと今後の課題

ベンチャー企業の財務的管理システムの特徴を明らかにするため、まずベンチャー企業の定義や、既存研究をレビューした。その結果、ベンチャー企業は成長の速さに伴う経営上の問題を抱えることが想定できた。従来の研究では、それを数段階に分類し、経営上の変換点を示している。そのような段階を追ったいわばベンチャー企業成長のフェーズごとの課題とは別に、どのような経営管理上の特徴を有するのかについて考えた。続いて概念的フレームワークを作成し、仮説を導出した。

続いて、導出した仮説を検証することが必要である。今後は、変数を操作化し、それを元に質問表を作成し、データを得て分析したものを報告する予定である。

Reference

- Davila A. and Foster, G. (2005), Management Accounting systems adoption decisions: Evidence and Performance implications from startup companies. *The Accounting Review*, Vol.80, No.4: 1039-1068.
- Granlund, M. and Taipaleenmäki, L. (2005), Management control and controllership in new economy firms—a life cycle perspective., *Management Accounting Research*, 16: 21-57.
- Greiner, L. E. (1998), Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, May-June: 55-64 (first published in 1972).
- Roberts (1999), The challenge of growth, in Sahlman, W. A., eds., *The Entrepreneurial Venture*, HBS Press.
- Timmons, J. A., (1994), *New Venture Creation*, Fourth edition, Irwin Press. (千本倅生・金井信次訳 (1997)『ベンチャー創造の理論と戦略—起業機会探索から資金調達までの実践的方法論—』ダイヤモンド社).
- 井上善海 (2002),『ベンチャー企業の成長と戦略』, 中央経済社.
- 尾花兼司 (2001),「ベンチャー企業支援型税制に関する一考察—21世紀を担う起業家の輩出と支援税制の確立に向け」,『経済学年誌 (帝京大学大学院経済学研究科)』第9号.
- 科学技術政策研究所 (1999),『日本のベンチャー企業と起業家に関する調査研究』, NISTEP REPORT No. 61.
- 金井一頼・角田隆太郎 (2002),『ベンチャー企業経営論』, 有斐閣.
- 岸川善光 2005,「ベンチャー・ビジネスの意義」, 岸川善光編著 八杉哲・谷井良著『ベンチャー・ビジネス要論』, 同文館出版株式会社.
- 清成忠男・中村秀一郎・平尾光司 (1971),『ベンチャー・ビジネス—頭脳を売る小さな大企業』, 日本経済新聞社.
- 笠原英一・寺石雅英 (2000), 福田昌義編著『ベンチャー創造のダイナミクス—経営・評価・育成の

視点一』、文眞堂。

ラリー・E・グレイナー (1979), 「企業成長の“フシ”をどう乗り切るか」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, Jan.-Feb. (83年5月) 再掲

後藤幸男・西村慶一・植藤正志・狩俣正雄 (1999), 『ベンチャー企業の戦略行動』, 中央経済社。

榊原清則, 前田昇, 小倉都 (2002), 「ベンチャー企業の育成と経営管理」, 野中郁次郎編著, 『イノベーションとベンチャー企業』, 八千代出版。

生産性研究所 (1997), 『わが国ベンチャー企業の経営課題』, 社会経済生産性本部。

中小企業事業団 (1996), 『独創性を追及する中小企業: コア・コンピタンスで未来を切り開く』。

東京都商工指導所 (2000), 『ベンチャー企業の実態に関する調査研究報告書』。

福田昌義 (2000), 『ベンチャー創造のダイナミクスー経営・評価・育成の視点』, 文眞堂。

松田修一 (2005), 『ベンチャー企業<第3版>』, 日本経済新聞社。

百瀬恵夫・森下正 (1997), 『ベンチャー型企業の経営者像』, 中央経済社。

八杉哲・谷井良 (2004), 岸川善光編著『ベンチャー・ビジネス要論』, 同文館出版。

柳孝一・藤川彰一 (2001), 『ベンチャー企業論』, 放送大学教育振興会。

柳孝一・山本孝夫 (1996), 『ベンチャーマネジメントの変革』, 日本経済新聞社。

柳孝一 (2004), 『ベンチャー経営論ー創造的破壊と矛盾のマネジメントー』, 日本経済新聞社。